# Établissement de plans d'affaires

C. Fletcher

## Fichetechnique

COMMANDE Nº 08-052 AGDEX 811 OCTOBRE 2008
(En remplacement de la fiche technique nº 99-012 du MAAARO, *Établissement de plans d'exploitation*)
Imprimé en janvier 2010

### QU'EST-CE QU'UN PLAN D'AFFAIRES?

Un plan d'affaires est un outil de gestion crucial pour la création ou l'expansion d'une entreprise. Il constitue en somme un plan de match; il énonce de manière concise et par écrit les objectifs poursuivis et les moyens de les atteindre. Il renseigne à tout le moins sur le produit ou le service à offrir, la clientèle, la concurrence, la gestion et les moyens de financement. Il devrait aussi comprendre les plans de production et de commercialisation.

### POURQUOI PLANIFIER?

La planification est indispensable. Elle :

- aide à préciser les objectifs;
- décrit le rôle et les responsabilités de chacun;
- fournit également un moyen de comparer les progrès accomplis aux objectifs fixés;
- procure aux établissements financiers et aux administrateurs des programmes d'aide gouvernementale les documents qu'ils exigent habituellement.

Élaborer un plan peut prendre jusqu'à six mois. En conséquence, il est bon de réserver du temps à cette tâche. Soulignons que même si l'exploitant peut s'adjoindre l'aide d'un avocat, d'un comptable ou d'un autre professionnel, il reste qu'il doit absolument élaborer le plan lui-même. Après tout, c'est lui qui devra le présenter, le résumer et répondre aux questions sur celui-ci.

### AVANT TOUT ÉVALUER LE PROJET

Pour commencer, examiner attentivement et honnêtement chaque aspect de l'entreprise. Il faut évaluer ses capacités et les possibilités de réussite avec réalisme. Voici quelques-unes des questions qu'on devrait se poser :

- Quelle est la raison d'être de l'entreprise (être capable de l'exprimer en quelques phrases)?
- Quel marché vise-t-on? Les clients sont-il disposés à acheter le produit ou le service qu'on compte offrir et en ont-ils les moyens?
- Quels objectifs personnels et commerciaux poursuit-on? Sont-ils précis, quantifiables, réalisables, réalistes et assortis d'une limite de temps?
- Possède-t-on les aptitudes, les compétences et les ressources nécessaires?
- De combien d'argent a-t-on besoin au départ et à plus long terme? Dispose-t-on de telles ressources? Sinon, où peut-on se les procurer?
- Est-on disposé à consacrer le temps qu'il faut pour planifier la réussite du projet?

Les réponses à ces questions contribueront à déterminer la faisabilité du projet. Certaines de ces questions nécessitent une réflexion, d'autres des recherches. Communiquer avec le Centre d'encadrement des petits entrepreneurs ou le Centre d'aide aux nouvelles entreprises pour plus d'information.

### ÉLÉMENTS D'UN PLAN D'AFFAIRES

Un plan d'affaires réunit en fait plusieurs éléments, dont une page titre, une table des matières, un sommaire du projet, un profil de l'entreprise et des sections consacrées au plan de commercialisation, au plan de production (d'exploitation), au plan de gestion des ressources humaines et au plan financier. Il n'y a pas deux entreprises pareilles. La nature des activités détermine l'importance relative accordée à chacun des éléments. Mais si on compte présenter le

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales
Ontario

plan à des prêteurs, il faut inclure un minimum de renseignements dans chacune des sections.

### Page titre et table des matières

La page titre doit présenter le nom de l'entreprise, la période visée par le plan, la date à laquelle le plan a été préparé ainsi que le nom d'une personne-ressource, son numéro de téléphone et son adresse. La page titre doit conférer une image de sérieux; c'est la première page que les lecteurs voient et, comme on le sait, la première impression est toujours importante.

La table des matières dresse une liste des sujets traités dans le plan. Elle permet au lecteur de s'y référer et de trouver immédiatement les sections qui l'intéressent le plus.

### Sommaire du projet et profil de l'entreprise

Le sommaire est crucial pour susciter immédiatement l'intérêt du lecteur et lui fournir l'information de base suivante :

- raison d'être et concept de l'entreprise (ou pour quelle raison on estime que le marché a besoin du produit ou du service qu'on veut offrir);
- objectifs (prévisions en termes d'articles vendus et de chiffre d'affaires pour la période visée par le plan) et moyens de les atteindre;
- capitaux nécessaires, sources de financement prévues, affectation des fonds et mode de remboursement.

On doit aussi parler brièvement de la structure de l'entreprise et de la façon dont elle est détenue (entreprise à propriétaire unique, société de personnes ou société par actions). Si l'on a des hésitations, on peut communiquer avec un comptable, avec un avocat ou avec le bureau régional du Centre d'encadrement des petits entrepreneurs ou du Centre d'aide aux nouvelles entreprises.

Voici un aperçu d'autres renseignements utiles qu'on peut intégrer : composition de la direction, financement antérieur (nommer les créanciers), date d'entrée en activité projetée, information pertinente sur le marché actuellement desservi par l'entreprise, sa clientèle et les tendances sur lesquelles l'entreprise proposée peut miser pour assurer sa réussite.

### Plan de commercialisation

Cette section sert à présenter sommairement :

- le secteur d'activité dans lequel l'entreprise devra évoluer;
- la stratégie qu'on emploiera pour pénétrer ou exploiter le marché cible;
- le chiffre d'affaires qu'on s'attend à réaliser;
- qui seront les clients;
- quels prix on exigera;
- comment on compte faire la promotion des produits.

Il n'est pas obligatoire d'inclure dans le plan d'exploitation tous les détails du plan de commercialisation et de la stratégie mais il importe, avant de finaliser le plan de commercialisation, d'envisager et d'évaluer un certain nombre de possibilités.

Comme les ventes constituent souvent l'unique source de revenus d'une entreprise, voici certaines données de nature à intéresser l'investisseur ou le prêteur :

- indication claire dans le plan qu'on est conscient de la situation du marché (de son importance et de sa structure), de l'économie en général et de la concurrence;
- conséquences du changement (ou des tendances), des progrès technologiques, de l'arrivée de nouveaux produits sur le marché, d'un changement dans les modes de vie, de la possibilité pour les clients de s'offrir le produit ou le service;
- conséquences de contraintes juridiques ou politiques visant les modes de production et de livraison des produits;
- avantages que le produit offre par rapport à ceux des concurrents ou s'il occupe un créneau particulier du marché;
- mode d'établissement du prix du produit ou du service en fonction des coûts, de la concurrence ou de ce que le marché est prêt à payer;
- région géographique où se déroulera le gros des activités promotionnelles;
- meilleur mode de distribution du produit ou du service (en se fiant aux concurrents, à moins de connaître un meilleur mode).

Le plan de commercialisation officiel devrait toujours comporter une description du produit, des prix, des activités promotionnelles et de la région (distribution), en plus d'indiquer, stratégiquement

parlant, où l'on se situe maintenant, où l'on compte se rendre et comment on compte s'y rendre.

Les prévisions de chiffre d'affaires sont de toute première importance. Lorsqu'il faut établir des prévisions, on recommande d'en faire trois séries correspondant respectivement à un point de vue « optimiste », à un point de vue « pessimiste » et à la situation « la plus probable ».

### Plan de production

Parfois appelé plan d'exploitation ou plan de fabrication, le plan de production devrait présenter les principales activités de l'entreprise. Ces activités peuvent sembler évidentes au gestionnaire, mais pas nécessairement au lecteur. Voici donc un aperçu des points à traiter :

- Comment le produit sera-t-il fabriqué ou comment le service sera-t-il offert?
- Où seront achetés les fournitures et les matériaux nécessaires et comment le produit sera-t-il conditionné, entreposé et expédié?
- Quel genre de service après-vente devrait-on offrir (réparations, garanties et autres)?
- Quels sont les besoins de l'entreprise en matière de terrains, d'immeubles, d'installations et d'équipement? quels sont les coûts à prévoir à ce chapitre? et comment compte-t-on se les procurer (location ou achat)? quels seront les travaux de rénovation à faire? à combien s'élèveront les impôts fonciers et le coût des services publics?
- Quels sont les employés et les gestionnaires nécessaires et comment, au besoin, entend-on trouver la main-d'œuvre spécialisée?
- Quel est l'emplacement choisi pour l'entreprise et en quoi répond-il aux besoins de celle-ci (proximité de la clientèle et des fournisseurs, frais de transport et emplacement des concurrents)?
- Quelle est la capacité de production? quels sont les délais d'exécution ou quels sont les services pouvant être offerts de façon réaliste compte tenu du personnel et des installations actuels ou proposés?

### Plan des ressources humaines

La direction revêt une importance capitale pour le succès d'une entreprise. Investisseurs comme prêteurs recherchent une équipe de personnes qui se complètent possédant les aptitudes nécessaires dans les importants domaines que sont la gestion, la commercialisation et la comptabilité, ainsi que les compétences techniques permettant d'assurer la réalisation du plan d'exploitation.

La gestion des ressources humaines oblige à se demander comment recruter, sélectionner, motiver, former et discipliner son personnel.

- Nommer les principaux dirigeants de l'entreprise et décrire brièvement la formation et l'expérience que chacun apporte à l'entreprise (avoir en main les curricula vitae des membres de l'équipe afin de pouvoir les présenter si on les demande);
- Expliquer comment seront réparties les principales responsabilités et à qui elles seront confiées. Un organigramme peut être utile à cette fin. Mentionner les mesures prévues si une personne ne peut remplir ses fonctions pendant une période prolongée;
- Indiquer toute faiblesse au niveau de l'équipe de gestion, le temps qu'on se donne pour y remédier et les moyens auxquels on compte recourir, y compris la formation du personnel en poste, le recrutement de nouveaux employés ou le recours à des conseillers externes (les nommer);
- Indiquer si les salaires et la rémunération des dirigeants et des employés sont concurrentiels au sein du secteur d'activité et si l'on offre des stimulants comme des commissions, des primes ou une participation aux bénéfices;
- Présenter le conseil d'administration ou les conseillers professionnels et indiquer comment leur expérience et leurs conseils seront utilisés par la direction. Indiquer la durée de chaque réunion du conseil et la fréquence de ces réunions.

Reconnaître l'apport des employés est un excellent moyen d'assurer la croissance et le succès d'une entreprise. Le plan devrait décrire comment l'on entend identifier le personnel clé, le recruter et lui offrir de l'avancement, et de quelle façon on compte

s'y prendre pour entretenir chez tous les employés le sentiment de participer à un projet collectif.

### Plan financier

Le plan financier est un élément clé du plan d'exploitation pour la bonne raison que l'élaboration de prévisions financières portant sur les produits et les charges, les mouvements de trésorerie et la situation financière de l'entreprise oblige à examiner toutes les autres grandes composantes du plan. Cette démarche permet de chiffrer le plan et de mettre le doigt sur les erreurs, les éléments manquants ou les hypothèses de départ peu réalistes. Le plan financier constitue également un outil précieux pour les créanciers ou les organismes publics au moment où ils évaluent les besoins de l'entreprise et l'utilisation qu'elle fait des fonds. Le MAAARO publie toute une gamme de fiches techniques et de documents de travail sur ce sujet. Se référer à la rubrique *Sources d'information*, qui se trouve à la fin de la présente fiche.

1. ***État des résultats***
   L'état des résultats divulgue les produits et les charges d'une entreprise pour la période visée par le plan. Pour une entreprise existante, il s'agit d'inclure l'information relative au dernier exercice ou aux deux derniers exercices, et même plus si possible.

2. ***Projection des flux de trésorerie***
   De tous les documents d'information, la projection des flux de trésorerie est celui qu'on peut trouver le plus difficile à préparer. Essentiellement, il s'agit de prévoir le moment où s'effectueront les mouvements de fonds, encaissements comme décaissements, et l'importance de ces mouvements de fonds. Ces prévisions sur les mouvements de trésorerie servent à déterminer ce qu'on peut se permettre, quand on peut se le permettre et comment assurer le bon fonctionnement des activités mois après mois. Cette information est utile pour planifier les augmentations ou diminutions prévues d'un prêt bancaire dont on peut avoir besoin au cours d'un exercice. Souvent, des états trimestriels de la trésorerie suffisent, mais il arrive occasionnellement, pour le premier exercice, qu'il faille produire cet état chaque mois.

3. ***Bilan***
   Le bilan décrit l'actif, le passif et les capitaux propres de l'entreprise. Il s'agit d'un document comptable largement utilisé qui indique les ressources économiques d'une entreprise et la part de ces ressources qui reviennent aux créanciers. Cette information est utile en ce sens qu'elle permet à l'entreprise et à ses créanciers de comparer des estimations aussi bien que des résultats réels aux moyennes obtenues dans le secteur d'activité.

4. ***Achats et ventes d'immobilisations***
   Les investisseurs comme les prêteurs exigent de l'information détaillée sur les achats d'immobilisations prévus pour la période visée par le plan, sur la façon dont ces éléments d'actif seront financés et sur leur durée de vie utile escomptée. Les immobilisations comprennent les terrains, les immeubles et l'outillage.

5. ***Tableau de financement***
   Le tableau de financement présente une liste succincte des prêts en cours de l'entreprise et des prêts que celle-ci entend contracter. Les renseignements qui doivent y figurer sont les suivants : taux d'intérêt, fréquence des versements, garanties exigées, type de prêt (amorti ou non amorti) et durée prévue du prêt. Dans le cas des prêts existants, on doit également indiquer le nom de l'établissement financier.

   Personne ne s'attend à ce qu'une entreprise affiche des profits dès le premier mois, le premier trimestre ni même parfois la première année. On doit quand même voir poindre une lueur au bout du tunnel. Les intérêts sur les prêts courent dès le premier jour où les fonds sont avancés. Aussi faut-il s'assurer, si l'on veut que l'entreprise soit viable, que le temps et l'argent investis finissent par porter fruits dans une délai raisonnable.

### DOCUMENTS D'INFORMATION

Voici les documents d'information qu'on peut envisager de joindre au plan :

- le curriculum vitae des personnes clés, y compris un aperçu de leur formation, de leur expérience et de leurs rôles dans l'entreprise, leurs antécédents au niveau du crédit et un état de leur valeur nette personnelle;

- des rapports de solvabilité, des lettres de références (sur la personne et ses finances);
- le nom de conseillers professionnels (techniques, juridiques et comptables);
- une copie de contrats, de baux ou de brevets.

## PRÉSENTATION DU PLAN

Il est important de présenter le plan dans un document officiel qui soit bien structuré et qui soit empreint de professionnalisme. Le plan devrait :

- faire 10–30 pages, être dactylographié à double interligne et comporter des marges suffisantes pour que des notes et des questions puissent y être inscrites;
- présenter les éléments d'information les plus importants au début du document;
- permettre au lecteur de saisir l'essentiel du plan en tout au plus cinq minutes;
- éviter le jargon spécialisé;
- être enrichi de figures, de diagrammes, de tableaux, de photographies ou de croquis;
- inclure des titres et sous-titres, clairement reportés dans une table des matières;
- comprendre en annexe des suppléments d'information tels que rapports techniques, études, catalogues et autres.

Il est bon de demander à une personne étrangère à l'entreprise et dont on respecte l'opinion de lire la dernière ébauche du plan et d'en faire une critique constructive.

## CONCLUSION

L'établissement d'un plan d'affaires est un travail fastidieux. Vaut-il la peine d'investir tant de temps et d'efforts? Dans les entreprises qui réussissent, on prétend que oui. Les banquiers et les fonctionnaires exigent un tel plan. Les pourvoyeurs de capital de risque l'exigent également. Mais c'est l'entrepreneur qui en tirera le plus de profit.

## SOURCES D'INFORMATION SUR L'AGRICULTURE

Publication 37F, *Cahier de planification financière et d'analyse de la ferme*, ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario, www.ontario.ca/maaaro.

*Manuel d'uniformisation de la comptabilité agricole : manuel de la terminologie, des ratios et des règles de présentation utilisés dans l'industrie agricole*, Comité d'uniformisation de la comptabilité agricole ou des exploitations agricoles, Financement agricole Canada.

*La planification d'entreprise agricole: la comprendre, la préparer et l'utiliser!*, Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole, www.farmcentre.com.

AgriBusinesseCampus, site Internet consacré à la gestion des entreprises agricoles, www.agribusinessecampus.com.

*Votre guide de transformation des aliments en Ontario*, www.ontario.ca/maaaro.

## SOURCES D'INFORMATION SUR LES AFFAIRES RURALES

Le site Web d'Industrie Canada pour les entreprises. Tout un monde de renseignements à l'intention des entreprises : www.strategis.ic.gc.ca.

Le Centre de services aux entreprise Canada-Ontario est le résultat d'une collaboration fédérale-provinciale visant à informer les entrepreneurs nouveaux ou déjà établis : www.cbsc.org/ontario.

*Système d'aide au démarrage d'une entreprise*, Centre de services aux entreprises Canada-Ontario, www.canadabusiness.ca.

Le CD-ROM Rural Business Planner produit par le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole, www.farmcentre.com.

Cette fiche technique a été rédigée à l'origine par **Brian Cardy**, spécialiste de la planification d'entreprise, MAAARO. Elle a été mise à jour par **Carl Fletcher**, chargé de programme, planification des activités stratégiques, Division du développement économiqu.

**Centre d'information agricole :**
**1 877 424-1300**
**Courriel : ag.info.omafra@ontario.ca**
**Bureau régional du Nord de l'Ontario :**
**1 800 461-6132**

**www.ontario.ca/maaaro**

POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 08-053)

★08-052★